

**ЗАСАДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

*В статті обґрунтовано необхідність формування позитивної корпоративної культури в організації, розглянуто її основні складові. Розглянуто різні класифікації типів корпоративної культури. Визначено основні інструменти формування позитивної корпоративної культури на підприємстві. Сформовано основні засади формування позитивної корпоративної культури на підприємствах України.*

*Ключові слова:* корпоративна культура, позитивна корпоративна культура, негативна корпоративна культура, інструменти формування позитивної корпоративної культури.

CHERNUSHKINA O. O., TSARUK V. YU.  
Khmelnitskyi National University**BASES AND INSTRUMENTS FORMING OF POSITIVE CORPORATE CULTURE ON ENTERPRISES OF UKRAINE**

*Under current conditions, an enterprise cannot function successfully without a corporate culture. Insufficient attention to corporate culture negatively affects the social development of staff, which in turn leads to demotivation of behaviour and deformation of labour values in the team. Corporate culture acts as a valid factor in the harmonization of industrial relations at domestic enterprises. Therefore, the practical necessity of improving the approach to identifying priority areas and tools for the formation of a positive corporate culture has risen. The purpose of the article is to analyze the essence of corporate culture, to identify the tools for forming a positive corporate culture, to substantiate the basic principles of forming a positive corporate culture. The main methods of research in the article were: the method analysis and synthesis, method of comparison, generalization. The paper uses textbooks, scientific publications of Ukrainian and foreign economists. The essence of corporate culture is generalized in accordance with the interpretation of various authors. Corporate culture should be considered as a powerful strategic tool, which enables us to mobilize the forces of the labour collective in order to perform the relevant tasks. The corporate culture of each enterprise is individual and it depends on the intellectual maturity of the personnel of the enterprise. The main features of corporate culture at the enterprise are highlighted. Several classifications of types of corporate culture are given, focusing on the division of corporate culture into positive and negative. The article proves the objective necessity of forming the most positive corporate culture in the enterprise. A positive corporate culture affects not only the efficiency of labour, it also contributes to the formation of a positive motivation of workers for work, the creation of a favourable social and psychological climate, and creates a sense of loyalty to the company. The authors form a system of tools for influencing the formation of a positive corporate culture. The basic principles of forming a positive corporate culture at the enterprise are also defined. A positive corporate culture is the basis for the formation of a competitive enterprise, which is why it is necessary to invest money in its formation and improvement. An indicator of the effectiveness of a corporate culture is that absolutely every employee feels safe and also - that it is desirable for the enterprise. For the first time, attention was focused on the need for motivational tools for the formation of a positive corporate culture. Measures for the formation of a positive corporate culture at the enterprise should be distinguished by full value, certainty, uncertainty, indicating the necessity of using the system of tools for the formation of a positive corporate culture.*

*Keywords:* corporate culture, positive corporate culture, negative corporate culture, instruments for creating a positive corporate culture.

**Постановка проблеми**

У ХХІ столітті ключову роль у досягненні підприємством успіху у довгостроковій перспективі відводять корпоративній культурі. На сьогодні стало очевидно, що ті підприємства, які активно розвивають корпоративну культуру, формують ефективні корпоративні цінності, легше розв'язують проблеми розвитку як підприємства в цілому, так і його персоналу. Адже формування позитивної корпоративної культури є ефективним інструментом підвищення продуктивності праці працівників і, у кінцевому результаті, – прибутків підприємства. Актуальність даної теми впливає з необхідності формування саме позитивної корпоративної культури організації як основи її сталого розвитку в майбутньому.

**Аналіз останніх джерел**

Дослідженню питань формування та розвитку корпоративної культури присвячено чимало праць вітчизняних вчених. Так, Башук Т.О., Жолудєва А.М. обґрунтовують доцільність формування корпоративної культури на підприємстві [1]. Дмитренко М.Й. доводить, що фундаментом організаційної поведінки є філософія самої корпоративної культури та всі її ціннісно-нормативні складові [2]. Семикіна А. розглядає корпоративну культуру як активний елемент розвитку трудового потенціалу підприємства [3]. Тарасюк В.Д., Химич І.Г. досліджують особливості формування корпоративної культури на сучасних підприємствах [4, 5]. Ячменьова В.М., Царенко Н.Б. пропонують підходи до розподілу витрат на корпоративну культуру промислового підприємства [6].

Разом з тим, потребують подальшого дослідження аспекти обґрунтування інструментів та напрямів формування корпоративної культури. Узагальнення теоретичних джерел, досвіду світової та вітчизняної практики формування та розвитку корпоративної культури, результатів аналітичних оцінок особливостей

корпоративної культури на українських підприємствах дають підстави стверджувати, що на підприємствах України назріла практична необхідність вдосконалення підходу до визначення пріоритетних напрямів та завдань формування позитивної корпоративної культури, адекватної вимогам часу та потребам гармонійного розвитку відносин між працею і капіталом.

**Метою статті є** аналіз сутності корпоративної культури, визначення інструментів формування позитивної корпоративної культури, обґрунтування основних засад формування позитивної корпоративної культури.

#### Виклад основного матеріалу

У пошуках важелів підвищення ефективності розвитку підприємства, його конкурентоспроможності часто акцент робиться лише на економічних факторах. Проте, не можна забувати, що суб'єктом господарювання є людина. І від неї, від її культури, загалом від культури підприємства багато в чому залежить результат його роботи. Тому саме корпоративна культура виступає важливим чинником успішної діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності. Корпоративна культура сьогодні є інструментом управлінської дії, одним із прогресивних методів управління трудовим колективом, «вона дозволяє м'яко та ненав'язливо» прищепити певні цінності, традиції, що приводять до організаційної єдності й створення фірмового стилю поведінки підприємства [7, с. 160]. Корпоративна культура виступає чинним фактором гармонізації виробничих відносин на вітчизняних підприємствах. Якщо донедавна вважалося, що в конкурентній боротьбі перемагає найсильніший, то сьогодні конкурентні зусилля спрямовуються на те, щоб стати унікальним підприємством.

Корпоративну культуру слід розглядати як потужний стратегічний інструмент, який дає можливість усебічно мобілізувати сили трудового колективу на виконання відповідних завдань і підвищити конкурентоспроможність. Корпоративну культуру неможливо характеризувати без розуміння сутності корпоративного духу – духовного стану (клімату) корпоративного середовища (корпоративних взаємовідносин) як результату актуалізації духовності (смысл життя, цінності, моральність) співробітників в процесі їх взаємодії.

На сьогоднішній день виділяють багато різних ознак корпоративної культури. Особлива комбінація таких ознак надає кожній культурі індивідуалізацію, дозволяє тим чи іншим способом ідентифікувати її. Найбільш характерні ознаки, що визначають зміст корпоративної культури вітчизняних підприємств, надані на рис. 1 [8, с. 46].

Корпоративна культура в тій чи іншій формі існує майже в будь-якій компанії. Тільки відмінність полягає у тому, що в одній організації вона виникає, формується і розвивається стихійно, а в іншій усвідомлено і цілеспрямовано.



Рис. 1. Основні ознаки корпоративної культури

Тобто основою життєвого потенціалу організації є її корпоративна культура, те, заради чого люди стали членами однієї команди; те, як будуються відношення між ними; які стійкі норми і принципи життя і діяльності організації вони розділяють; що, на їхню думку, добре, а що погано. Все це не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але й істотно обумовлює успіх її функціонування і виживання у довгостроковій перспективі.

До зовнішніх проявів корпоративної культури відносять норми, моделі поведінки та комунікації (комунікація, поведінка, етикет, мова спілкування та ін.), символи, фірмовий стиль (товарний знак, емблема, фірмовий колір, фірмові особливості дизайну продукції, зовнішній вигляд будівель та інтер'єр приміщень, фірмовий одяг, елементи діловодства та ін.), прапор, гімн, ритуали та свята, історію, міфи, героїв та ін. [9, с. 76].

Корпоративна культура підприємства дає змогу розв'язати дві ключові проблеми:

- встановити оптимальні зв'язки підприємства із зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація);
- сприяти стабільній та продуктивній роботі персоналу на партнерських засадах (внутрішня інтеграція) [10, с. 124].

Відповідно до того, які параметри дослідники беруть за основу, існують різні класифікації типів корпоративної культури. У діагностиці корпоративної культури доволі часто використовується класифікація С. Хенді. Згідно з цією класифікацією розрізняють такі типи корпоративних культур [11, с. 24]:

- «павутиння» або типова корпоративна культура (культура влади);
- кластерний тип (наявність робочих груп) або культура завдання;

- «храм», або культура ролі (наявність функціонального розподілу);
- «зіркове небо», або культура особистості (характерним є індивідуалізм).

Зустрічається також класифікація корпоративних культур за відкритістю/закритістю. Відповідно розрізняють відкриту і закриту корпоративні культури.

Існує типологія корпоративних культур на основі визначення їх сили/слабкості. Характеристиками сильної культури організації є: сформованість певної організаційної парадигми, яка поділяється більшістю співробітників і мінімізує невизначеність під час прийняття рішень або спрямованість власної поведінки співробітника у стандартних чи нестандартних ситуаціях; створюється так звана сила «більшості», яка має як позитивні, так і негативні наслідки (груповий тиск, протидія впровадженню інновацій тощо).

Для слабкої корпоративної культури характерні: субкультури різних підрозділів, які не об'єднані єдиними цілями і переконаннями або навіть знаходяться у конфлікті одна з одною; неготовність співробітників до конфліктів, нездатність обговорювати протилежні погляди, наявність таких почуттів як нудьга, незадоволення, розчарування, стан формальної діловитості тощо [11, с. 25].

Окрім існуючих класифікацій окремі науковці називають також позитивну і негативну корпоративні культури залежно від характеру впливу на загальну результативність діяльності організації [11, с. 26]. Позитивна корпоративна культура стимулює результативність діяльності організації (ознаки: особистісно-орієнтована, інтегральна, стабільна) або її розвиток (ознаки: особистісно-орієнтована, інтегральна, нестабільна). Негативна корпоративна культура перешкоджає ефективному функціонуванню організації та її розвитку (ознаки: функціонально-орієнтована, дезінтегративна, стабільна, нестабільна).

Формування позитивної корпоративної культури можна спостерігати на підприємствах, що розвиваються стабільно, де прояв позитивних ознак окресленої культури є стабільним або тимчасово нестабільним (культура орієнтована на розвиток виробництва та на соціальний розвиток колективу) [3, с. 89].

Варто відмітити, що успішні компанії («Hewlett Packard», «Procter and Gamble», «Motorola», «Nokia») відрізняються високим рівнем корпоративної культури, яка формується внаслідок зусиль, спрямованих на розвиток духу корпорації для усіх зацікавлених сторін. Недарма їхні основні цінності і залишаються незмінними, у той час, як стратегія і тактика бізнесу постійно адаптуються до змін зовнішнього середовища.

На нашу думку, позитивна корпоративна культура підприємства – це цілісна система унікальних ідентифікуючих ознак, в основу яких покладено цінності, які визначають філософію його діяльності, ідеологію та місію, формують традиції, норми й стиль керівництва, способи службових та міжособистісних взаємовідносин, формують позитивну мотивацію трудової поведінки працівників на підвищення результативності діяльності підприємства та його розвиток.

Якщо інші науковці акцентують увагу на тому, що позитивна корпоративна культура впливає лише на результативність роботи підприємства, то ми хочемо відмітити, що оцінка корпоративної культури як «позитивна» може бути надана тільки тоді, коли вона сприяє формуванню позитивної мотивації працівників на формування цієї результативності, також коли створює сприятливий соціально-психологічний клімат, налаштовує працівників на відданість підприємству.

Саме позитивна корпоративна культура на підприємстві фіксує цінність професійно-трудової діяльності як засобу реалізації в аспекті саморозвитку і самореалізації професійного потенціалу працівника, а також цінність організації як умови реалізації цього потенціалу. Недостатня увага до корпоративної культури на підприємстві негативно позначається на соціальному розвитку персоналу, що призводить до демотивації працівників та деформації трудових цінностей.

Для того, щоб корпоративна культура була позитивною, працювала на створення конкурентоздатного іміджу (гудвілу), приваблювала потенційних клієнтів, кваліфікований персонал, а також виступала ефективним механізмом мотивації працівників, необхідна планомірна і цілеспрямована робота з її формування та укріплення. Формуючи корпоративну культуру на підприємстві слід розуміти, що нею неможливо керувати безпосередньо, потрібно намагатись створювати умови за яких вона буде розвиватись ефективно.

На нашу думку, наявність позитивної корпоративної культури має велике значення для підприємства, саме позитивна корпоративна культура дає працівникам відчуття ідентичності, надійності, значущості, соціальної захищеності, виявляє внутрішньо групове уявлення про підприємство. Також знання цінностей, норм і правил, які сформувалися на підприємстві, допомагають новим працівникам правильно інтерпретувати події, які відбуваються в ньому, і відповідно визначати та коригувати свою поведінку, а також стимулювати високу відповідальність за кінцеві результати, як одноосібну так і колективну.

Цільовим орієнтиром змін у корпоративній культурі має бути стимулювання прояву таких її позитивних особливостей, як ефективність, інноваційність, самоорганізація та синергія. Слід усвідомлювати, що якісні зміни в корпоративній культурі вітчизняних підприємств вкрай необхідні, проте вони вимагатимуть досить тривалого часу, адекватних заходів та інструментів гнучкого впливу, урахування специфіки діяльності кожного окремого підприємства, моніторингу зміни корпоративних цінностей і динаміки соціально-трудова відносин, і, що не менш важливо, – специфіки національного трудового

менталітету з притаманними позитивними та негативними особливостями. Розуміючи потребу змін, потрібно, водночас, уникати радикальних адміністративних заходів у впровадженні корпоративної культури, що межують з жорстким диктатом, патерналізмом замість партнерства та діалогу.

Також першочерговою слід вважати політику підтримки і заохочення творчої активності, новаторства працівників. У динамічних колективах, тобто тих, що реагують на «виклики» із зовні, подібне ставлення до праці постає найважливішою вимогою до працівників усіх категорій, до керівництва усіх рівнів. Задля можливості її реалізації слід мати добре налагоджену, дієву схему вивчення і впровадження пропозицій щодо необхідних і поточних змін, ініціаторами яких є працівники підприємства. Потрібно сприяти створенню такої атмосфери, коли люди впевнені, що їхні конструктивні ініціативи не залишаються поза увагою керівництва. Якщо виявлені випадки відхилення ініціатив, необхідно аргументовано довести причини їх відхилення тим, хто їх ініціював. Взагалі, розробка і впровадження системи заохочення творчої ініціативи повинна передбачати орієнтування не лише на матеріальні та фінансові інструменти, а й можливість морального заохочення, службового просування, навчання, інших складових мотиваційних пакетів працівників підприємства у різних комбінаціях застосування.

Отже, для формування на підприємствах України позитивної корпоративної культури, на нашу думку слід застосовувати систему інструментів, яка зображена на рис. 2.

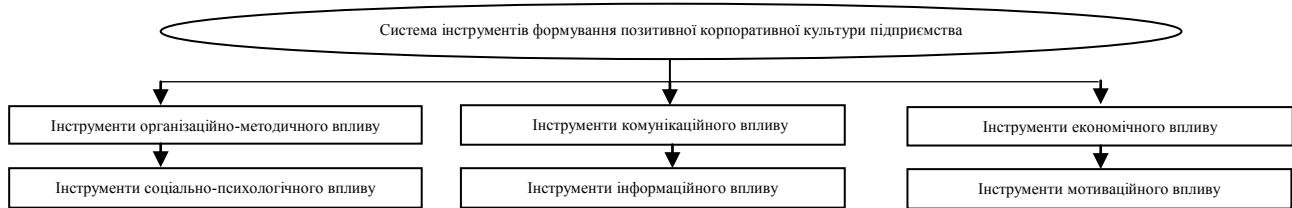


Рис. 2. Система інструментів впливу на формування позитивної корпоративної культури

До інструментів організаційно-методичного впливу відносимо: внутрішні корпоративні документи, стандарти, що діють на даному підприємстві; організацію на підприємстві процесу праці і відпочинку; запроваджену на підприємстві кадрову політику; прийняту систему навчання персоналу; допомогу новим працівникам в адаптації до умов роботи на підприємстві; корпоративні заходи – церемонії, традиції, організацію святкувань, спортивних змагань; роботу з профспілками тощо.

До економічних інструментів належать: дотримуваний на підприємстві принцип розподілу прибутків; стиль ведення бізнесу; дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Соціально-психологічними важелями впливу є: стиль керівництва; система управління конфліктами; засоби формування соціально-психологічного клімату в колективі.

Інструменти інформаційного впливу на постійних працівників підприємства є досить різноманітними. Застосування знаходять легенди про підприємство та його працівників, видання, через які працівникам підприємства доводиться необхідна інформація, промоушен-акції, зокрема організація зустрічей керівництва з працівниками тощо.

Комунікаційні важелі спрямовані як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище. Комплекс існуючих інструментів було розділено нами на 3 групи залежно від об'єкту їх спрямування. Так, можна виокремити важелі формування корпоративної культури, спрямовані, більшою мірою, на внутрішнє середовище (збори, наради, робочі зустрічі, переговори, онлайн-конференції, внутрішні корпоративні зв'язки, засоби інформатизації виробничої діяльності, стиль комунікацій); ті, дія яких, в першу чергу, орієнтована на середовище зовнішнє (через соціальні мережі, корпоративний сайт, участь у виставковій діяльності, корпоративні видання); а також такі важелі, вплив яких поширюється і на перше, і на друге (імідж підприємства, історія його становлення та розвитку, міфи та легенди виробничої діяльності, діяльність музеїв, героїзація працівників підприємства).

Інструменти мотиваційного впливу слід поділити на економічні та неекономічні. Економічна мотивація ґрунтується на тому, що люди в результаті її реалізації отримують певні вигоди, які підвищують їхній добробут. Такі вигоди можуть бути прямими, наприклад, у вигляді деякої суми грошей, чи непрямыми, що полегшують отримання прямих (додатковий вільний час, що дозволяє підпрацювати в іншому місці).

Поряд з економічною мотивацією персоналу не менш важливою є неекономічна мотивація персоналу. Прагнучи сформувати позитивну корпоративну культуру персонал як винагороду отримує такі неекономічні вигоди: просування по кар'єрі, подяки, грамоти, медалі, спеціальні звання, навчання, розширення кваліфікації, оплату комунікацій, обіди, путівки та ін. Однак, на практиці економічну і неекономічну мотивацію буває важко розділити.

Дії щодо формування на підприємстві позитивної корпоративної культури мають вирізнятися повноцінністю, визначеністю, безпомилковістю, вказуючи на необхідність використання системи інструментів формування позитивної корпоративної культури. Переважати має не швидкість здійснення дій і отримання результатів, а можливість створити компетентну команду, здатну найбільш якісно та ефективно реалізувати місію підприємства.

Сьогодні позитивна корпоративна культура – це запорука конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, вона впливає не лише на кінцеві результати праці, але й на увесь цикл життя даного підприємства, змінюючи мотивацію працівників до праці, стан соціально-психологічного клімату, систему відносин, як вертикальних так і горизонтальних, всередині колективу. Тому ми хочемо акцентувати увагу на досить простих, але при цьому не менш важливих засадах формування позитивної корпоративної культури на сучасних українських підприємствах (рис. 3).

Засади формування позитивної корпоративної культури	→ середовище, в якому працівники мають реальні вигоди і сприятливий соціально-психологічний клімат, сприятиме отриманню високих результатів як підприємства, так і працівників у вигляді задоволеності їх трудовою діяльністю
	→ корпоративна культура кожного підприємства є індивідуальна і вона залежить від інтелектуальної зрілості персоналу підприємства
	→ важливо аби працівники відчували приналежність до організаційних цілей підприємства, адже це стимулюватиме їх до досягнення цих цілей
	→ конкурентноздатним є те підприємство, яке має високопрофесійних фахівців, котрі вірять у значущість того, що роблять, та демонструють дружнє ставлення один до одного у процесі роботи
	→ на підприємстві повинна панувати атмосфера безпеки і добробуту
	→ потрібно заохочувати ініціативність та креативність персоналу, щоб ідеї, думки, побоювання, які висловлюють працівники, завжди обговорювалися
	→ корпоративну культуру підприємства потрібно видозмінювати так, щоб вона розвивалась пропорційно із розширенням і зростанням самого підприємства
	→ маючи по-справжньому вмотивований персонал, корпоративна культура еволюціонуватиме природно майже без будь-якого втручання
	→ позитивна корпоративна культура на підприємстві може стати тим вирішальним чинником, який буде утримувати і заохочувати висококваліфікованих працівників
	→ тільки у атмосфері повної довіри можна формувати позитивну корпоративну культуру разом із незалежними, впевненими у собі фахівцями, котрі допомагатимуть підприємству зростати
	→ позитивна корпоративна культура, відображаючи тенденції розвитку сфери цінностей підприємства, орієнтує працівників на побудову відповідних їм моделей поведінки

Рис. 3. Основні засади формування позитивної корпоративної культури на підприємстві

Проте, слід врахувати і те, що якою б досконалою не була корпоративна культура, все одно вона має недоліки. А якщо фокусуватись тільки на формуванні позитивної корпоративної культури, залишаючи поза полем уваги такі питання, як безпека, правила та процедури, можна впасти в крайнощі або створити ситуації, у яких деякі люди почуватимуться некомфортно. Врешті-решт, показником ефективності корпоративної культури є те, що абсолютно кожен працівник відчуває себе в безпеці, а також – що він є бажаним для компанії.

### Висновки

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що формування позитивної корпоративної культури стає у сучасних умовах глобальним стратегічним ресурсом підприємств. Завдяки своїм специфічним функціям та спрямованості (позитивній чи негативній) корпоративна культура може значно впливати на трудову поведінку, формування мотивації працівників, а також на деградацію трудового потенціалу підприємства.

Отже, з метою забезпечення стабільного розвитку підприємств та підвищення ефективності їх діяльності, керівництву підприємств необхідно інвестувати ресурси у формування та розвиток позитивної корпоративної культури.

### Література

1. Башук Т. О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т. О. Башук, А. М. Жолудева // Маркетинг і менеджмент. – 2011. – № 2. – С. 179–184.
2. Дмитренко М. И. Организационное поведение как атрибут корпоративной культуры / М. И. Дмитренко // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Теорія культури і філософія науки. – 2011. – № 958 (1), вип. 44. – С. 8–11.
3. Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу / А. Семикіна // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2010. – № 15. – С. 86–93.
4. Тарасюк В. Д. Елементи та фактори формування організаційної культури підприємства / В. Д. Тарасюк // Ученые записки Таврического национального университета им. В.И. Вернадского. – 2009. – № 2. Том 22 (61). – С. 333–340.
5. Химич І. Г. Методика формування корпоративної культури на підприємствах машинобудівній галузі / І. Г. Химич // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1, Т. 2. – С. 80–83.
6. Ячменьова В. М. Корпоративна культура промислового підприємства: формування та розподіл витрат : монографія / В. М. Ячменьова, Н. В. Царенко. – Сімферополь : ВД «АРИАЛ», 2011. – 206 с.
7. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства / В. С. Шевченко // Комунальне господарство. – 2011. – Вип. 14. – С. 160–165.
8. Ведерніков М. Д. Особливості становлення корпоративної культури на вітчизняних підприємствах / М. Д. Ведерніков, В. Ю. Царук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 5, Т. 1. – С. 45–49.

9. Прищак М. Д. Етика та психологія ділових відносин : навч. посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2016. – 150 с.

10. Смоленюк П. С. Корпоративна культура як основа розвитку організації / П. С. Смоленюк // Наука й економіка. – 2010. – № 1. – С. 123–128.

11. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи : навч.-метод. посібник / К. М. Гнезділова. – Черкаси : ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. – 124 с.

#### References

1. Bashchuk T. O. Dotsil'nist' formuvannya korporativnoyi kul'tury na pidpryyemstvi / T. O. Bashchuk, A. M. Zholudyeva // Marketynh i menedzhment. – 2011. – № 2. – S. 179–184.

2. Dmitrenko M. I. Organizacionnoe povedenie kak atribut korporativnoj kul'tury / M. I. Dmitrenko // Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya : Teoriya kul'tury i filosofiya nauky. – 2011. – № 958 (1), vyp. 44. – S. 8–11.

3. Semykina A. Korporativna kul'tura ta yiyi rol' u rozvytku trudovoho potentsialu / A. Semykina // Rehional'ni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrayiny. – 2010. – № 15. – S. 86–93.

4. Tarasyuk V. D. Elementy ta faktory formuvannya orhanizatsiynoi kul'tury pidpryyemstva / V. D. Tarasyuk // Uchenye zapiski Tavricheskogo nacional'nogo universiteta im. V.I. Vernadskogo. – 2009. – № 2. Tom 22 (61). – S. 333–340.

5. Khymych I. H. Metodyka formuvannya korporativnoyi kul'tury na pidpryyemstvakh mashynobudivniy haluzi / I. H. Khymych // Herald of Khmelnytskyi National University. – 2010. – № 1, T.2. – S. 80–83.

6. Yachmen'ova V. M. Korporativna kul'tura promysloвого pidpryyemstva: formuvannya ta rozpodil vytrat : monohrafiya / V. M. Yachmen'ova, N. V. Tsarenko. – Simferopol' : VD «ARIAL». – 2011. – 206 s.

7. Shevchenko V. S. Vyznachennya vplyvu korporativnoyi kul'tury na diyal'nist' pidpryyemstva / V. S. Shevchenko // Komunal'ne hospodarstvo. – 2011. – Vyp. 14. – S. 160–165.

8. Vedernikov M. D. Osoblyvosti stanovlennya korporativnoyi kul'tury na vitchyznyanykh pidpryyemstvakh / M. D. Vedernikov, V. Yu. Tsaruk // Herald of Khmelnytskyi National University. – 2016. – № 5, T. 1. – S. 45–49.

9. Pryshchak M. D. Etyka ta psykholohiya dilovykh vidnosyn : navch. posibnyk / M. D. Pryshchak, O. Y. Les'ko. – Vinnytsya : VNTU, 2016. – 150 s.

10. Smolenyuk P. S. Korporativna kul'tura yak osnova rozvytku orhanizatsiyi / P. S. Smolenyuk // Nauka y ekonomika. – 2010. – № 1. – S. 123 – 128.

11. Hnezdilova K. M. Korporativna kul'tura vykladacha vyshchoyi shkoly : navch.-metod. posibnyk / K. M. Hnezdilova. – Cherkasy : ChNU imeni Bohdana Khmel'nyts'koho, 2013. – 124 s.

Рецензія/Peer review : 16.11.2017

Надрукована/Printed : 23.12.2017

Рецензент: д.е.н., проф. Ведерніков М. Д.